



جامعة إفريقيا العالمية
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية والإدارية
عمادة الدراسات العليا
(قسم الإدارة)



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة
بعنوان :

اتخاذ القرارات الإدارية في وقت الأزمات

أعداد الطالب : أحمد إبراهيم أحمد عبد الرحمن

أشراف الدكتور: محمد الجلي محمد سليمان

2008م

الخرطوم

1429هـ

الاستهلال

قال تعالى :

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (صدق الله العظيم)

سورة آل عمران ، الآية (159)

الإهداء

إلي أمي الحنون التي كان لها الدور الكبير في
تشجيعي على نواحي الحياة خاصة العملية منها.
إلي روح أبي تقديراً وعرفاناً.

إلي زوجتي الحبيبة التي هيأت لي الظروف
الخاصة لكي يكون الوقت كافياً ومهيئاً ومريحاً
للكتابة .

إلي كل من أنشأ في حب البحث والتطلع ،إلي
كل ما فيه سيادة قيم الخير والحق .

إلي أبنائي حبا وامتناناً .
إلي أخوتي وأساتذتي الأجلاء .

أهدي هذا الجهد ...

الشكر والعرفان

الشكر في البدء والمنتهي لله الذي لا يحصي ثنائه ولا يحصر عطاءه ، خلق الإنسان من سلالة من طين ، ثم جعله نطفه غي قرار مكين ، ثم صورته كيف يشاء ، وأشعل فيه نور الروح بغير عناء ، وأخرجه من ضيق الأحشاء إلي سعة الفضاء ، وأدر له الرزق وحركه يمينة ويسرا ، وجعل له عينيّن ولساناً وشفّتين وهداه النجدين ، ونزل عليه الكتاب تنزيلاً ، فضله على كثير ممن خلق تفضيلاً .
واشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأن محمد عبده ورسوله (صلي الله عليه وسلم) .

والشكر أجزله إلي جامعة أفريقيا العالمية التي تصدت بكل جرأة لمسئولية رفع مشعل العلم في غياهب القارة الأفريقية من خلال إتاحة فرص العلم في مختلف المجالات لأبنائها بمختلف أقطارهم دون من ولا أذي .

ثم الشكر والعرفان لأستاذي الدكتور/ محمد الجلي محمد سليمان ؛ الذي أشرف على هذه الرسالة على كريم توجيهاته والتي كان لها كبير الأثر في أن يخرج هذا البحث بهذه الصورة . ثم الشكر موصول لأسرة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية بالجامعة عمادة وأساتذة وعاملين ، وكذلك لعمادة الدراسات العليا لما يبذلونه من جهد في سبيل تحقيق رسالة الجامعة وتسهيل إجراءات الدراسيين وتسييرها .

فهرست المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	*الاستهلال
ب	*الإهداء
ج	*الشكر والعرفان
د	*فهرست المحتويات
و	*فهرست الأشكال والجداول
ز	*مستخلص الدراسة
ح	* ABSTRACT
1	*المقدمة
	الفصل الأول : اتخاذ القرارات الإدارية
7	المبحث الأول : تطور نظرية القرارات الإدارية
21	المبحث الثاني : شرعية القرارات الإدارية
27	المبحث الثالث : الأزمات الإدارية وكيفية التعامل معها
	<u>الفصل الثاني : خطوات عملية اتخاذ القرارات</u>
41	المبحث الأول :مراحل عملية اتخاذ ووضع القرارات
56	المبحث الثاني :أنواع القرارات الإدارية في الأزمات
63	المبحث الثالث : المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
71	المبحث الرابع : المنظور الإسلامي للإدارة عن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات
	الفصل الثالث : استخدام بحوث العمليات ونماذج نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية
77	المبحث الأول :مفهوم بحوث العمليات
87	المبحث الثاني :أساليب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات
رقم	الموضوع

الصفحة	
92	المبحث الثالث :استخدام النماذج في اتخاذ القرارات الإدارية
100	المبحث الرابع : نظم المعلومات الإدارية
	الفصل الرابع : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
119	المبحث الأول : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
125	المبحث الثاني : معوقات اتخاذ القرارات الإدارية في الدول النامية
132	المبحث الثالث :دراسة الحالة (أحداث الاثنتين التي صاحبت وفاة (د.جون قرنق)
140	* الخاتمة
140	*أولاً : النتائج
141	* ثانياً : التوصيات
142	* المصادر والمراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
11	شكل يوضح أقسام رشد القرارات الستة
52	شكل يوضح عملية شجرة القرار
97	شكل يوضح النموذج المفتوح في اتخاذ القرار
109	شكل يوضح تصوير عملية التوزيع
120	شكل يوضح مختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع
129	جدول يوضح المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرارات الإدارية في وقت الأزمات .
136	حصر التلف الذي أصاب الممتلكات العامة في الخدمات والمرافق والمنشآت

مستخلص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع (اتخاذ القرارات الإدارية في وقت الأزمات)، دراسة حالة (الأحداث التي صاحبت وفاة د. جون قرنق). وتمثلت مشكلة البحث في جهل المسؤولين في اتخاذ القرارات مبدأ ديمقراطية القرار بالإضافة لقلّة المكتوب عن هذا الموضوع وافترضت الدراسة عدد من الفرضيات منها خبرة وكفاءة المدير تساعد في اتخاذ القرار الإداري السليم وقت الأزمات .

أحتوى البحث على أربعة فصول وعدد من المباحث تناول **الفصل الأول:** تطور ومشروعية نظرية القرارات الإدارية ، **والفصل الثاني :** مراحل وأنواع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، **والفصل الثالث :** العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، **والفصل الرابع :** الدراسة التطبيقية.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج والتوصيات:

من النتائج :

- 1- التآني في اتخاذ القرار وأعمال الحكمة والصبر نظراً لما ينطوي على الاندفاع والتسرع من مخاطر على ما يصدر من قرارات.
- 2- إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة المتنازعة هو السبيل الوحيد للخروج من المأزق وتحقيق النجاح عند اتخاذ القرار الإداري وقت الأزمات.

ومن التوصيات :

- 1- أن يهدف القرار السلامة والأمن.
- 2- الاهتمام بدور الإعلام ووسائل صناعة الرأي في بلورة وصناعة القرار وتهيئة المناخ اللازم لاتخاذ القرار.

Abstract

This study is dealing with the issue of administrative decision-making at the times of crises :study of the events that accompanied the death of Dr. John Garang . The problem of the discussion emanated from the unawareness of the officials about the principle of decision – making democracy , beside scarcity of studies about the issue . The study put forth a number of assumptions such as the manager's experience and efficiency that helps in making the sound administrative decision at the time of crises .

The study has included four chapters and a number of themes ; the first chapter has dealt with the development and legitimacy of the administrative decisions theory ; the second chapter has tackled the stages and types of sharing in administrative decision – making ; the third chapter is about effective factors on the process of administrative decision-making ; and the fourth and last one represents the applied study.

The researcher has arrived at a number of conclusions and recommendations :

a- Conclusions :

- 1- thoughtful steps in decision-making , as hurriedness and lack of wisdom and perseverance lead to some risks regarding decisions
- 2- the equilibrium between the different disputing parties' claims is the sole way of evading dilemmas , and achieving successful administrative decisions at the time crises .

b-Recommendations :

- 1- the decision should aim at safety and security.
- 2- caring for mass media and means of decision- making to create the appropriate climate for making decisions.